



Risultati di digitalizzazione delle imprese operanti nelle Marche

LA TRANSIZIONE DIGITALE NEL SETTORE LEGNO-ARREDO



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO

Fabio Musso

*Università degli Studi di Urbino Carlo Bo
Dipartimento di Economia, Società e Politica*

- ❖ Il legno-arredo rappresenta l'11,3% del **fatturato** e il 12,4% delle **imprese** del sistema manifatturiero regionale, per un totale di 19.274 addetti e 2.317 imprese.
- ❖ Il **fatturato** annuo supera i 3 miliardi di euro, collocando la Regione Marche al **quarto posto** nella graduatoria riguardante i comparti dell'arredo dopo Lombardia, Veneto e Friuli Venezia-Giulia (Rapporto FLA, 2020).

IL LEGNO ARREDO NELLE MARCHE

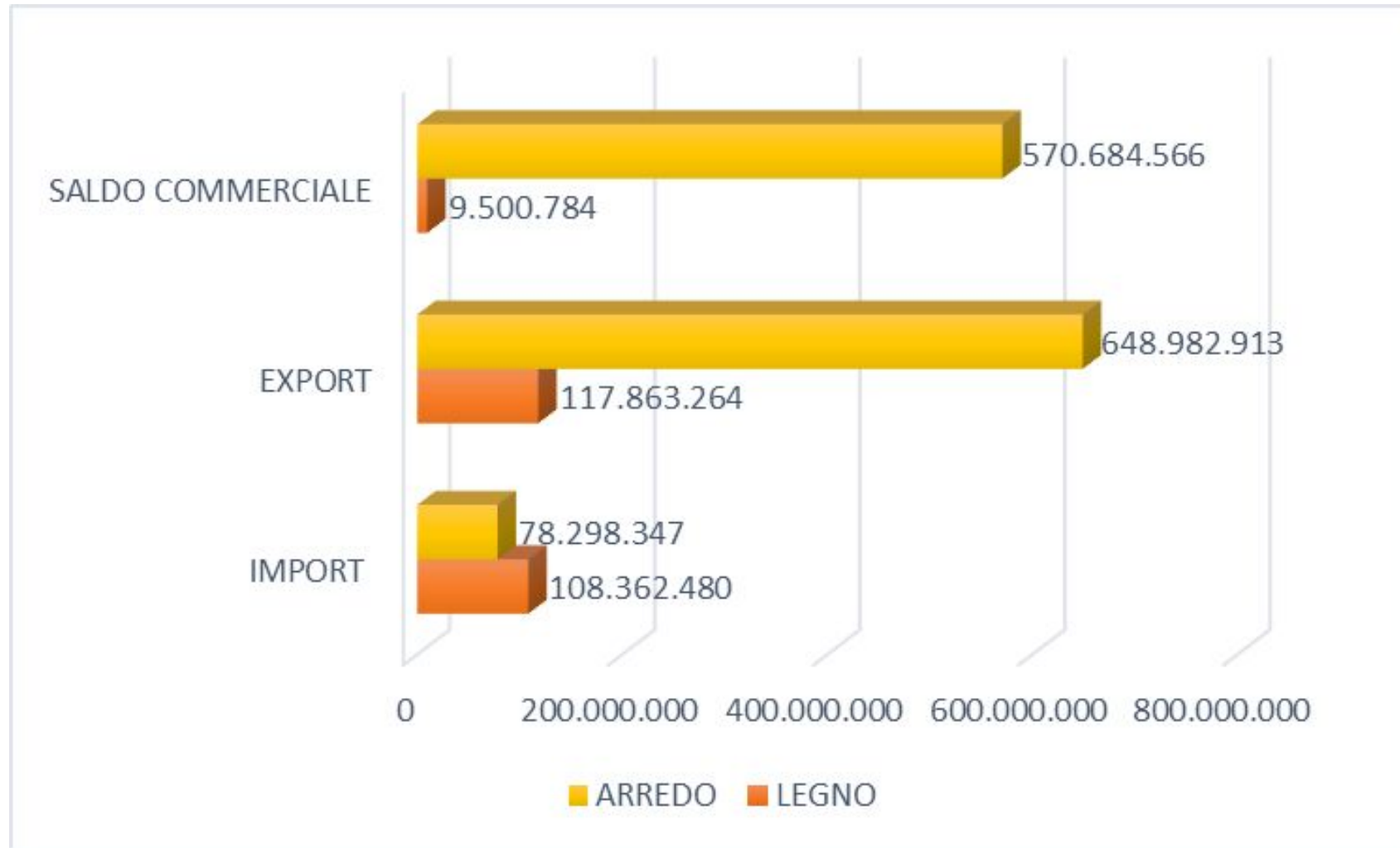
	IMPRESE		ADDETTI		FATTURATO (migliaia di euro)	
	n	%	n	%	n	%
ANCONA						
<i>Settore Legno</i>	219	50%	1.293	40%	164.923	37%
<i>Settore Arredo</i>	216	50%	1.954	60%	276.399	63%
TOTALE	435	100%	3.247	100%	441.322	100%
ASCOLI PICENO						
<i>Settore Legno</i>	119	58%	402	38%	31.206	25%
<i>Settore Arredo</i>	87	42%	699	62%	95.179	75%
TOTALE	206	100%	1.071	100%	126.385	100%
FERMO						
<i>Settore Legno</i>	92	69%	297	48%	33.540	44%
<i>Settore Arredo</i>	41	31%	328	52%	43.466	56%
TOTALE	133	100%	625	100%	77.008	100%
MACERATA						
<i>Settore Legno</i>	232	48%	795	20%	51.447	8%
<i>Settore Arredo</i>	248	52%	3.098	80%	624.196	92%
TOTALE	480	100%	3.893	100%	675.643	100%
PESARO E URBINO						
<i>Settore Legno</i>	306	29%	1.566	15%	219.730	13%
<i>Settore Arredo</i>	757	71%	8.872	85%	1.525.688	87%
TOTALE	1.063	100%	10.438	100%	1.745.419	100%

Le imprese della regione sono specializzate nella costruzione di mobili prevalentemente in legno per la **casa**, l'**ufficio** e gli **ambienti commerciali**. Un comparto di particolare importanza è quello delle **cucine**.

La struttura organizzativa del sistema produttivo regionale prevede delle **aggregazioni distrettuali** a cui fanno capo delle filiere (es. cucine, arredi domestici, per l'ufficio, ecc.), a sostegno delle quali si sono poi sviluppate negli anni alcune specializzazioni produttive correlate, come quella della **meccanica** per la lavorazione del legno, del vetro, così come alcuni servizi commerciali.

Il settore si caratterizza inoltre per imprese essenzialmente di **dimensioni** piccole e medie con un'accentuata **scomposizione del ciclo produttivo**, che si accompagna ad una maggiore intensità dei legami fra imprese lungo la filiera.

IL LEGNO ARREDO NELLE MARCHE



Nell'ultimo decennio significative evoluzioni:

- crisi generalizzata e caduta della domanda interna, solo parzialmente compensata dall'aumento dell'export;
- modificazione della struttura distributiva, indotta dall'entrata di nuovi soggetti con nuove formule commerciali e necessità di presidiare i mercati con politiche multi/omni canale;
- (emergenza Covid);
- instabilità geopolitiche.

METODOLOGIA: Ricerca qualitativa basata su interviste semi-strutturate a interlocutori privilegiati, imprese e stakeholder: **imprenditori** e **dirigenti** di imprese, esponenti di **associazioni di categoria**, **società di consulenza**, fornitori di **servizi avanzati** per il settore.

(3 imprese produttrici finali, differenziate per dimensione, specializzazione produttiva e canali utilizzati; 1 centro di ricerca e laboratorio tecnologico per il settore legno-arredo, 1 società di consulenza che offre servizi avanzati per il web, 1 società di consulenza specializzata in sistemi integrati di gestione aziendale, 1 società di project management specializzata in forniture contract per il settore arredo, 1 associazione di categoria).

Interviste svolte nell'autunno 2021 sui seguenti aspetti:

- (i) cambiamenti nel settore legno-arredo in seguito alla digitalizzazione dei processi interni ed esterni e implicazioni organizzative per le imprese;
- (ii) cambiamento dei rapporti di canale e cambiamento del ruolo degli intermediari;
- (iii) livello di integrazione online con i fornitori nella supply chain (trasmissione degli ordini, co-progettazione componenti ecc...);
- (iv) ruolo e funzionalità dei siti web aziendali, e-commerce e multi/omnicanalità;
- (v) fronti di intervento e stimolo da parte di soggetti pubblici e istituzionali.

- ❖ Settore con **parziale arretratezza** per quanto riguarda l'adozione di tecnologie digitali.
- ❖ Sostanziale **dualismo**: imprese più grandi e strutturate con approccio al digitale evoluto; imprese di piccole e piccolissime dimensioni in difficoltà nella transizione digitale (adozione di tecnologie e adeguamento processi organizzativi interni).
- ❖ Gran parte degli investimenti ha riguardato l'acquisto di macchinari e la loro interconnessione. Solo **sporadicamente**: sistemi di simulazione, stampa 3D, intelligenza artificiale, cyber security, Internet of Things (IoT).
- ❖ Uso dei macchinari limitato rispetto alle potenzialità causa **debole collegamento** fra le varie aree aziendali.
“Di fatto, il comparto si trova nella fase precedente l'industria 4.0, quella legata all'introduzione di macchine a CNC, sistemi CAD e CAM, configuratori e altre soluzioni con applicazioni isolate rispetto all'intero processo che va dal concepimento alla commercializzazione del prodotto”.

Incentivi per l'industria 4.0: incremento nell'acquisto di macchinari solo nelle imprese maggiori a causa degli alti costi di investimento (sebbene i finanziamenti per l'industria 4.0 siano nati soprattutto per incentivare le piccole imprese).

incentivi spesso orientati alle aggregazioni di filiera, ma non di rado aggregazioni effimere, legate al singolo progetto.

Difficoltà nell'accompagnare all'innovazione tecnologica una corrispondente evoluzione nelle soluzioni organizzative per un pieno inserimento in azienda.

Come accade in altri settori, anche in questo caso **la tecnologia evolve più rapidamente della capacità di applicarla** adeguatamente da parte delle imprese: **vincolo culturale e organizzativo.**

- ❖ Nei processi **a monte** il settore presenta elementi di complessità perché a fianco di imprese leader che possono introdurre innovazioni e processi evoluti per la gestione della supply chain, vi è una quantità di **fornitori, subfornitori e terzisti** fortemente **eterogenei** per quello che riguarda dimensione, capacità di investimento, capacità organizzativa e livello di competenze presenti al loro interno.
- ❖ La **peculiarità del settore** è che la supply chain partecipa direttamente alla predisposizione degli ordini per i clienti finali, fortemente personalizzati.
- ❖ **Non è una semplice filiera** che partecipa alla realizzazione di un'offerta predefinita a catalogo, ma di un **network di soggetti che devono rispondere in modo flessibile** alle richieste provenienti dal mercato, e devono farlo in modo rapido e coordinato.

I CAMBIAMENTI NEI RAPPORTI DI CANALE E IL RUOLO DEGLI INTERMEDIARI

- ❖ **In passato** nel settore vi era una concorrenza solamente orizzontale, produttori con produttori e dettaglianti indipendenti in competizione fra loro.
- ❖ Oggi il **negozio di arredamento** è passato da snodo logistico a vetrina di **crescente interazione** con il produttore e il cliente finale, con la capacità di interpretare gusti e progettare spazi d'arredo.
- ❖ Inoltre, il **sito web** fa interagire continuamente l'impresa con il potenziale cliente, sia finale che intermedio.

Di fatto, il settore si configura come **Business to Business to Consumer (B2B2C)**.

La omnicanalità è ancora lontana, nei casi migliori si può al massimo parlare di **multicanalità**.

Cambia il ruolo dell'**agente**, da figura che raccoglie ordini dai negozianti, a ruolo di consulente-formatore, trasferendo al punto vendita il know-how dei prodotti e il valore dell'azienda.

Il canale contract e la digitalizzazione dei progetti d'arredo

- ❖ E' quello che si è maggiormente sviluppato negli ultimi anni per le imprese della regione, trainato dai mercati esteri ma in crescita anche nel mercato nazionale.
- ❖ le imprese specializzate sul contract hanno spostato il **focus sui processi e sui flussi di dati**: controllare e ottimizzare è la componente chiave per la **gestione della commessa**.
- ❖ Il **modello di business** comporta il parziale abbandono del ruolo di produttore per diventare **fornitori di servizi complessi**, con uno spostamento del core business dalla fabbrica all'ufficio di **progettazione**.

- ❖ Il **sito web** visto dalla maggior parte delle imprese come una **classica vetrina**. Quasi mai utilizzato come collettore di informazioni, sia dal mercato/concorrenza che verso la domanda di riferimento (remore nel mettere online il catalogo per timore di essere copiati)
- ❖ Attualmente, fase di “Info-commerce”, ossia di informazioni sui prodotti venduti dall’azienda grazie ad una versione innovativa e aggiornata del proprio sito web. Quasi tutte le imprese hanno una buona vetrina d’immagine data da un sito ben strutturato, a un secondo o terzo aggiornamento.
- ❖ **Supporto alle vendite:** solo poche imprese hanno investito sulle tecnologie digitali come strumenti di facilitazione delle vendite. In questi casi vengono messi in atto processi di **drive to store** come processi di “prendi un appuntamento con il punto vendita”, o strumenti più avanzati come campagne geolocalizzate di proximity marketing.

- ❖ La fase di **e-commerce** è **ancora agli albori**, anche se la pandemia ha portato un'enorme spinta. Il problema legato alla **complessità dei prodotti/programmi**.
- ❖ Ruolo chiave dei **configuratori**, ma l'utilizzo dei configuratori richiede **competenze tecniche** che non possono essere messe nelle mani dell'utente finale. Quindi è molto difficile inserire **configuratori online** che possano essere utilizzati con facilità.
- ❖ Spesso la scelta di avviare l'e-commerce passa per i **marketplace**, a cui le imprese si affidano creando delle **linee di prodotti ad hoc**, con **brand distinti**, in modo che non vadano in conflitto con i prodotti distribuiti dai rivenditori tradizionali (approccio multicanale).
- ❖ Tema della concorrenza verticale: **e-commerce avviato dai distributori** al dettaglio.

Possibili strategie utili al rilancio della competitività delle imprese:

- ❖ Azioni di tipo strutturale e infrastrutturale. L'investimento in digitalizzazione necessita una programmazione in un'ottica di medio-lungo periodo con un **approccio “ecosistemico”** alla filiera del settore. Problema di **completare l'infrastrutturazione digitale** e la connessione a banda larga in tutto il territorio regionale. Ciò è essenziale per percorsi di digitalizzazione avanzati connesse all'Industria 4.0 (intelligenza artificiale, big data, realtà aumentata, IoT).
- ❖ Focus sulla **supply chain** come elemento **fondamentale per lo sviluppo di innovazioni** di prodotto e di processo, puntando al raggiungimento di una **e-Supply Chain**, come stanno tentando di fare alcune delle più importanti imprese della regione, con il rafforzamento del legame e della collaborazione con i fornitori e terzisti mediante la condivisione dei progetti, dalla scelta dei materiali alla supervisione della fornitura.

- ❖ Valorizzazione del “**sapere tecnico**”, grazie all’investimento in nuove tecnologie digitali (stampanti 3D, 3D scanner e realtà aumentata), come elemento differenziale del Made in Italy.
- ❖ Superare il **gap formativo** fra i programmi di Istruzione e Formazione Professionale e le esigenze derivanti dalla trasformazione digitale.
- ❖ Innovazione: senza sminuire l’importanza dell’innovazione incrementale e continua, è necessario introdurre nelle imprese nuove conoscenze e competenze tecnologiche. Va rafforzata la **collaborazione con il mondo della ricerca** per azioni di ricerca e sviluppo.
- ❖ Le imprese del settore dovranno puntare su prodotti intelligenti, personalizzati e con servizi basati su sistemi digitalizzati per assicurare allo stesso tempo **efficienza, accuratezza delle lavorazioni, flessibilità, tempestività e affidabilità**.
- ❖ **Multicanalità e omnicanalità** sono sfide impegnative per le imprese ma necessarie per sostenere il ritmo di evoluzione del mercato



Risultati di digitalizzazione delle imprese operanti nelle Marche

LA TRANSIZIONE DIGITALE NEL SETTORE LEGNO-ARREDO

fabio.musso@uniurb.it



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO

Fabio Musso

*Università degli Studi di Urbino Carlo Bo
Dipartimento di Economia, Società e Politica*